

## **Máster en Gestión de las Organizaciones**

### **61611 - Gobierno corporativo y prácticas de recursos humanos en la empresa familiar vs la empresa gerencial (O.E.)**

**Guía docente para el curso 2011 - 2012**

**Curso: 1, Semestre: 1, Créditos: 4.0**

---

## **Información básica**

---

### **Profesores**

- **Carmen Luisa Galve Górriz** cgalve@unizar.es
- **Raquel Ortega Lapiedra** rortega@unizar.es

### **Recomendaciones para cursar esta asignatura**

Esta asignatura constituye una aproximación del estudiante a la investigación realizada en el ámbito del Gobierno Corporativo. Esta asignatura reflexiona sobre el gobierno empresarial desde un perspectiva amplia, financiera y estratégica, que incluye el conjunto de instrumentos e instituciones que se crean en una sociedad con el fin de lograr asignaciones eficientes de los recursos presentes y futuros. Dado el enfoque seguido en la misma, resulta aconsejable que el estudiante tenga algunos conocimientos básicos de dirección de empresas (un curso de grado en economía de la empresa), así como unos mínimos fundamentos de las disciplinas instrumentales en las que se apoya el mismo (microeconomía y econometría).

### **Actividades y fechas clave de la asignatura**

Comienzo del curso: Noviembre

Finalización sesiones presenciales: Enero

Presentación de propuestas de investigación: Febrero

---

## **Inicio**

---

### **Resultados de aprendizaje que definen la asignatura**

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

**1:**

1.- Dispone de una visión panorámica de la literatura relevante sobre gobierno corporativo, identificando las variables, teorías y conclusiones más importantes para la investigación aplicada.

2.- Dispone de las habilidades necesarias para adoptar una actitud crítica, que le permita enfrentarse al

relativismo del conocimiento, destacando la importancia del concepto sobre la aplicación; así como comprender el carácter mutable de lo aprendido y el interés por la formación permanente como necesidad profesional, con el objeto de conseguir una actitud abierta y positiva a las innovaciones y nuevos conocimientos sobre como resolver problemas.

3.- Valorar la importancia del trabajo interdisciplinar, buscando la integración de enseñanzas conceptuales e instrumentales aprendidas en otros cursos, como método necesario para la toma de decisiones y resolución de problemas.

4.-Es capaz de realizar aportaciones que permitan el desarrollo de nuevas ideas o planteamientos y que puedan representar un avance en el campo del gobierno corporativo y prácticas de recursos humanos. Esto implica que el estudiante, en los documentos elaborados por él, deberá identificar con claridad cuál es el objetivo de los mismos así como la contribución que suponen con respecto a la literatura previa. Además la estructura del documento deberá articularse de modo que exista una concatenación lógica de argumentos y que, en última instancia, se dé respuesta a la pregunta de investigación planteada.

5.- Dispone de capacidades para comunicar, de forma oral y escrita, sus conocimientos e ideas. Para ello deberá presentar en clase los trabajos que le sean asignados con orden y claridad, destacando el objetivo y la contribución de los mismos, la metodología utilizada y los principales resultados obtenidos, así como sus principales carencias y limitaciones.

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

Este curso ofrece una panorámica de una selección de temas relevantes de Gobierno Corporativo y Prácticas de Recursos Humanos. Evidentemente, la duración del mismo no permite cubrir con profundidad todas las contribuciones realizadas en el campo, por lo que la elección de los temas ha estado encaminada a ofrecer los fundamentos básicos de las disciplinas y de algunas de las líneas de investigación que se consideran más relevantes en la actualidad. Los objetivos principales del curso son: 1) Familiarizar al estudiante en el campo del Gobierno Corporativo y Prácticas de Recursos Humanos, con un mayor énfasis en los aspectos teóricos; 2) Ofrecer al estudiante una visión de las distintas contribuciones teóricas y empíricas en el campo.

---

## Contexto y competencias

---

## Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura

### La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:

El objetivo de la asignatura es profundizar en los diferentes enfoques existentes en el campo del Gobierno Corporativo y Prácticas de Recursos Humanos. Para ello además de proporcionar algunas herramientas metodológicas con las que afrontar ambos temas en el ámbito académico, el curso se articula en torno a dos bloques principales.

En la primera parte del curso se aborda el concepto de Gobierno Corporativo, analizando el conjunto de mecanismos internos de la propia empresa (poder de voto e influencia efectiva de los accionistas, composición y funcionamiento del Consejo de Administración, sistema de retribuciones y carreras profesionales) y externos a ella (mercado de capitales, mercado de trabajo, mercado de productos y regulación) a través de los cuales se busca proteger a los inversores de los riesgos de abuso una vez pierden el control sobre los recursos financieros que invierten, aumentando su confianza en conseguir una rentabilidad satisfactoria para las inversiones, y haciendo posible al mismo tiempo la gestión profesional de las empresas y el desarrollo de talentos emprendedores.

El análisis del Gobierno Corporativo de la empresa se realiza atendiendo a la estructura de propiedad, diferenciando entre Gobierno Corporativo de la Empresa Familiar versus la Empresa Gerencial. La incorporación de la estructura de propiedad, atendiendo a la naturaleza del grupo de control, nos obliga a analizar 1) las diferencias existentes (en características, preferencias y comportamiento) entre estas dos formas de gobierno y 2) La influencia de éstas en la eficiencia desde la perspectiva de las Teorías de Agencia, de los Costes de Transacción, de los Derechos de Propiedad, e Institucional.

Esta primera parte del curso se desarrolla desde el análisis económico y con una orientación más positiva que normativa. Es decir, nuestro propósito es ofrecer elementos para una reflexión y debate, acerca del gobierno corporativo de la empresa, más que recetas concretas sobre cómo una empresa debe diseñar mecanismos de gobierno, aunque el marco conceptual desarrollado en el curso esperamos ayude a tomar este tipo de decisiones.

La segunda parte del curso analiza las implicaciones de las políticas de Recursos Humanos en la eficiencia empresarial. Así, la primera parte comprende distintas líneas de investigación recogidas en dos temas: las bases teóricas sobre gestión de recursos humanos, y las distintas teorías que ligan la gestión de recursos humanos y el desempeño de la organización, entendido éste tanto desde el punto de vista financiero como de actitud y comportamiento.

La segunda parte del programa se centra en dos prácticas clave de recursos humanos desarrolladas en dos temas. En el primero se estudia la compensación de forma estratégica desde el lado de los incentivos. ¿Cómo se motiva a los empleados para conseguir altos niveles de productividad?. La razón de analizar este aspecto no es porque "esté de moda" sino porque supone una actividad clave para las compañías si quieren competir de forma eficiente en un mercado global. En el segundo se aborda otro tema crucial como es el de la organización del trabajo basado en grupos o equipos. En este tema se hace hincapié en cómo la forma de diseñar los grupos de trabajo influirá en el resultado económico de la organización. Adicionalmente, se analizan los factores externos e internos que determinan la máxima eficiencia organizacional. La tercera parte del programa se concreta en un único tema en el que se aborda una metodología no carente de controversia como es la utilización del método del caso aplicada a investigación en gestión de recursos humanos y resultados.

## **Contexto y sentido de la asignatura en la titulación**

La investigación de calidad exige en la actualidad un detallado conocimiento de los progresos realizados hasta la fecha por otros investigadores, valorando la relevancia de sus contribuciones e identificando campos insuficientemente analizados y que permitan profundizar en el conocimiento de los diferentes problemas de Gobierno Corporativo a los que se enfrentan las empresas. Por ello con la impartición de esta materia se persigue que los estudiantes que lo cursen puedan:

- 1.- Valorar la contribución de un trabajo académico dentro de la literatura en Gobierno Corporativo y Prácticas de Recursos Humanos.
- 2.-Elaborar un trabajo de investigación, en el que se desarrolle un cuerpo teórico que será contrastado empíricamente.
- 3.-Defender, tanto oralmente como por escrito, sus contribuciones en el ámbito del Gobierno Corporativo y Prácticas de Recursos Humanos.

## **Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...**

**1:**

- Familiarizarse con la literatura especializada de investigación.
- Saber comunicar de forma oral y escrita sus conocimientos, ideas y contribuciones individuales sobre un tema científico.
- Conocer distintos métodos de investigación alternativos aplicados al campo de las Ciencias Sociales

## **Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:**

La finalidad que se persigue con este curso es la especialización del estudiante y su formación en las técnicas de investigación dentro de un área específica de conocimientos como es la gestión de las organizaciones.

En concreto se espera que el alumno pueda acometer un proyecto de investigación con rigor, hacer presentaciones en congresos académicos y enfocar su tesis doctoral con una buena base de conocimientos y metodológica

---

## **Evaluación**

---

## **Actividades de evaluación**

**El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

**1:**

1.- Dado que las sesiones presenciales se sustentan en la idea de seminario (frente a la tradicional clase magistral), su éxito viene en gran medida condicionado por la contribución realizada por los estudiantes. Esto implica su participación en los debates que se desarrollen, exponiendo sus puntos de vista y defendiendo sus planteamientos de modo coherente (normalmente no hay una única respuesta a los problemas analizados, por lo que lo que es más importante defender una postura con argumentos, confrontar diferentes puntos de vista y tratar de relacionar diferentes temas que aceptar como indiscutible la exposición del profesor) (30% de la calificación).

2.- Entrega de los resúmenes asignados y presentación en clase de los mismos. Estos resúmenes, cuya extensión aproximada deberá ser de unas cinco páginas, deben seguir el esquema previamente establecido (que implica identificar los objetivos y motivación del trabajo, su marco teórico, la metodología empleada, sus principales resultados y conclusiones, así como sus limitaciones e implicaciones de cara al trabajo futuro y sus posibles extensiones). Es importante, además, entregar por correo electrónico una copia de los mismos a cada asistente con antelación suficiente con el fin de facilitar la discusión en clase (40% de la calificación).

3.- Propuesta de un proyecto de investigación, de unas 15-20 páginas de extensión aproximada, y que será defendido durante las dos últimas sesiones del curso. Además, cada estudiante analizará críticamente la propuesta de un compañero, planteando las posibles limitaciones y deficiencias del trabajo, así como aportando sugerencias que permitan mejorar, en su caso, la versión posterior del trabajo. En esta propuesta se tendrá especialmente en cuenta que se explice correctamente cuál es el objetivo de la investigación así como la contribución que la misma supone con respecto a la literatura de referencia, así como que se realice una revisión de la literatura en la que se tengan en cuenta los principales trabajos relacionados con el tema objeto de estudio. En la medida de lo posible, el estudiante tratará de contrastar empíricamente sus planteamientos utilizando una muestra preliminar (aunque tal vez su reducido tamaño no permita generalizar las conclusiones obtenidas), destacando los principales resultados obtenidos y valorando en qué medida ha sido posible alcanzar el objetivo propuesto inicialmente (30% del total).

**2:**

No obstante, el alumno podrá, si así lo desea, asistir únicamente al examen final de la asignatura (de acuerdo con el programa que se detalla en el siguiente apartado) y obtener en el mismo una calificación mínima de cinco puntos. Esta será también la opción aplicable si no se ha superado la primera convocatoria.

---

## **Actividades y recursos**

---

### **Presentación metodológica general**

#### **El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

El método docente elegido para un curso de estas características es una combinación de clase expositiva (magistral) por parte del profesor, en la cual se transmiten los aspectos básicos sobre los temas a tratar, y de exposición de trabajos de la literatura por parte de los estudiantes. Ver apartado anterior.

### **Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)**

#### **El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...**

**1:**

**La primera parte del curso se desarrolla en los siguientes temas. Para cada uno de ellos se proponen las siguientes referencias bibliográficas**

#### **1.- Fundamentos Económicos de la Empresa Familiar**

Demsetz, H. and Lehn, K. (1985): "The Structure of Corporate Ownership. Causes and Consequences", Journal of Political Economy 93, pp.1155-1177.

Fama, E. & Jensen, M. (1983): "Separation of Ownership and Control". Journal of Law and Economics. Vol.5, pp. 301-25

Franks, J.; Mayer, C. & Rossi Stefano (2003): "Spending Less Time with the Family: The Decline of Family Ownership in the U.K". National Bureau of Economics Research. (se puede obtener directamente en Google).

Holderness, C.G; Randall S.K & Dennis P.S. (1999): "Were the Good Old Days that Good? Changes in Managerial Stock Ownership since the Great Depression", The Journal of Finance. Vol. 54, pp. 435-469

Jensen, M. and Mecking, W. (1976): "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure". Journal of Financial Economics (3).pp. 305-360.

Jensen, M.C. (1988): "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems". Journal of Finance, 48, pp.831-880.

Morck, R. (2004): "How to Eliminate Pyramidal Business Group. The Double Taxation of Inter-corporate Dividends and other Incisive Uses of Tax Policy". National Bureau of Economic Research, Working Paper, October.

Schulze, W.; Dino, R.; Lubatkin, M. & Bucholtz, A. (2000): "Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence". Organization Science.Vol. 12, pp.99-116.

Silva, F.; Majluf, N. y Paredes, R. D. (2006): "Family Ties, Interlocking Directors and Performance of Business Groups in Emerging Countries: The Case of Chile". Journal of Business Research, 59. pag. 315-321.

#### **2. - Gobierno Corporativo y**

#### **3. - Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar**

Anderson, R. & Reeb, D. (2004): "Board Composition: Balancing Family Influence in S&P 500 Firms", Administrative Science Quarterly, 49(2), pp.209-237.

Daily, C.M; Dalton, D.R. & Cannella, Jr.A.A. (2003): "Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data", Academy of Management Review, 28 (3): 371-783.

Drobetz, W.; Gugler, K.; & Hirschvogl, S. (2004): "The Determinants of the German Corporate Governance

Rating”.

Informe Conthe (2006): Proyecto de Código Unificado de Recomendaciones de Buen Gobierno. Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Jensen, M.C. (1989) “Eclipse of the Public Corporation”, Harvard Business Review;  
<Http://papers.ssrn.com/sol3/paper.taf?ABSTRACT-ID=146149>.

Morck, R. & Nakamura, M. (1999): “Japonese Corporate Governance and Macroeconomic Problems”, Harvard Institute of Economic Research, Discussion Paper nº 1893.

Randoy, T.; Jنسسن J.I. & Goel, S. (2003): “Family Firms and Good Corporate Governance: Altruism and Agency Considerations”, this study was presented at the European Academy Management Meeting, Milan, Italy, 2003.

Santella, P., C. Drago y Paone, G. (2007): “ Who Cares About Director Independence?, disponible en SSRN <http://ssrn.com/abstract=971189>.

Shleifer A., Vishny R.W (1997): “A Survey of Corporate Governance”. Journal of Finance, 52, pp.737-783.

#### **4.- Preferencias de la Propiedad Familiar: Su Influencia en el Comportamiento y Performance de la empresa y**

#### **5.- Sucesión.-**

Adams, R. B., Almeida, H., Ferreira, D. (2004): Understanding the Relationship between Founder-CEO and Firm Performance”, Working Paper, New York University.

Anderson, R. & Reeb, D. (2003): “ Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500 ”, Journal of Finance.

Anderson, R. & Reeb, D. (2003): “Founding-Family Ownership, Corporate Diversification, and Firm Leverage”, The Journal of Law and Economics.

Anderson, R.; Mansi, S. & Reeb, D. (2002): Founding Family Ownership and the Agency Cost of Debt”, Journal of Financial Economics 68, pp. 263-285; disponible online en [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

Gómez-Mejía, L; Nuñez-Nickel, M. & Gutierrez, Isabel (2000): “The Role of Family Ties in Agency Contracts”, Academy Management Journal.

Hillier, D. & McColgan, P.(2005): “Firm Performance, Entrenchement and Managerial Succession in Family Firms. Disponible en Google.

Maury, B. (2006): “Family Ownership and Firm Performance: Empirical Evidence from Western European Corporations”, Journal of Corporate Finance, 12, pp.321-341.

McConaughy, D.L., Walker, Mc., Henderson, G.V., Mishra, C.S. (1998): “Founding Family Controlled Firms: Efficiency and Value”, Review of Financial Economics, 7, pp. 1-19.

Miller, D., Breton Miller, I. Le., Lester, R. H., Canella, A.A. (2007): “Are Family Firms really Superior Performance?”, Journal of Corporate Finance, 13, pp.829-858.

Pérez-González, F. (2001): “Does Inherited Control Hurt Firm Performance?, disponible en Google.

Sraer, D. & Thesmar, D. (2007): Performance and Behaviour of Family Firms: Evidence from the French Stock Market, The Journal of the European Economic Association, 5(4), pp. 709-751.

Villalonga, B. & Amit, R. (2006): “How Do Family Ownership, Management and Control Affect Firm Value?”, Journal of Financial Economics, 80, pp.385-417.

2:

PARTE II

## **TEMA 1: BASES TEÓRICAS SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### *Bibliografía Básica:*

Barney, J.B (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp.99-120

Grant, R.M (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, spring, pp.114-135.

Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 319-339.

Oliver, C (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource based views. *Strategic Management Journal*, 18, pp. 697-713.

## **TEMA 2: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN: CONCEPTOS GENERALES Y ENFOQUES TEÓRICOS**

### *Bibliografía Básica:*

Delaney, J.T y Huselid, M.A (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, pp 949-969.

Delery, J. y Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Review*, 39(4), 802-835.

Dyer, L y Reeves, T (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *The International Journal of Human Resource Management*, 6, pp. 657-670.

Hiltrop, J.M (1996). The impact of human resource management on organisational performance: theory and research. *European Management Journal*, 14 (6), pp 629-637.

## **TEMA 3: COMPENSACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y PRÁCTICA**

### *Bibliografía Básica:*

Barkema H.G. & Gómez-Mejía L.R. 1998. Managerial Compensation and firm performance: A General Research Framework . *Academy of Management Journal*, 41(2): 135-145

Jensen, M. & Murphy K.J., 1990. Performance Pay and Top Management Incentives. *Journal of Political Economy*. April

Wiseman & Gómez-Mejía, 1998. A Behavioural Agency Model of Managerial Risk Taking. *Academy of Management Review*. 23 (1) : 133-153.

Zaheer A. & Venkstraman N, 1995. Relational governance as a interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal* , 16: 373-392

## **TEMA 4: TRABAJO EN EQUIPO Y RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN**

### *Bibliografía Básica:*

Campion, M.A; G.J Medsker y A.C Higgs (1993). Relations between work groups characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46, 823-850.

Cohen, SG y Diane, E. Bailey (1997). What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23, pp.239-290.

Galve, C y R. Ortega (2000). Teamwork and performance : An empirical analysis a productive plant level. *M@n@gement*, vol 3, pp 111-134

Lawler, E.E. III (1986). High-Involvement Management Practices: Participative Strategies for Improving Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass

## **TEMA 5: LA METODOLOGÍA DEL CASO APLICADA A LA INVESTIGACIÓN EN PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Bonache, J. (1999): "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, pp: 123-140

Eisenhardt, K.M (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, pp 532-550.

Hartley, J. (1994): "Case Studies in Organizational Research", en C. Cassel y G. Symon (eds): Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide., Edit. SAGE publications

Ortega, R. (2003): "Diseño de metodología de investigación aplicada al método del caso: evidencia empírica y justificación", en La investigación con el método del caso. Aplicaciones a organización de empresas y marketing.

## **Planificación y calendario**

### **Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos**

La carga lectiva asignada al curso es de 4 ECTS (aproximadamente 100 horas de dedicación del estudiante), distribuidos del siguiente modo:

- 1 sesión inicial de presentación del curso (60 minutos).
- 8 sesiones expositivas (240 minutos cada una). En cada una de estas sesiones el profesor presentará, con un formato de seminario en el que se incentivará la participación y debate de los estudiantes, el contenido de cada tema (2 hora y 30 minutos). A continuación, en cada sesión se llevará a cabo de la presentación de dos trabajos previamente asignados a los estudiantes y posterior debate de los mismos (1 hora y 30 minutos). Se espera que los estudiantes dediquen, en promedio, 90 minutos a la lectura del material recomendado para cada sesión, así como 4 horas a la preparación de cada una de las dos exposiciones que debe realizar durante el curso.
- 1 sesión de presentación de las propuestas de investigación y discusión en grupo de las propuestas presentadas (240 minutos).

<b>Actividad</b>	<b>Horas</b>
Presentación del curso	1 hora
8 sesiones expositivas, presentación y debate de contenidos	22 horas y 30 minutos
8 sesiones expositivas, presentación de trabajos asignados	13 horas y 30 minutos
1 sesiones de presentación de propuestas de investigación	4 horas
Lectura del material recomendado en sesiones de exposición	16 horas y 30 minutos
Preparación de exposiciones	8 horas
Elaboración de la propuesta de investigación	36 horas
<b>Dedicación total</b>	<b>101 horas y 30 minutos</b>

### **Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada**